

# Propostas de melhorias através de Indicadores de Qualidade para uma empresa do setor alimentício: Um estudo de caso no contexto da Pandemia da COVID-19

## Improvement proposals through Quality Indicators for a company in the food sector: A case study in the context of COVID-19 pandemic

**Leonardo Augusto Braun** <https://orcid.org/0000-0003-2903-9905> Mestrando em Design. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil. [braun.leonardo19@gmail.com](mailto:braun.leonardo19@gmail.com)

**Diogo Pontes Costa** <https://orcid.org/0000-0002-5216-2496> Doutorando em Design. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil. [Diogopontes102@gmail.com](mailto:Diogopontes102@gmail.com)

**Caio Alexandre M. Monti** <https://orcid.org/0000-0001-6536-476X> Especialista em Administração. Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) – Brasil. [caiomonti@ifsc.edu.br](mailto:caiomonti@ifsc.edu.br)

**Edson Pacheco Paladini** <https://orcid.org/0000-0002-8651-0970> Doutor em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Brasil. [paladini@floripa.com.br](mailto:paladini@floripa.com.br)

**Eugenio A. D. Merino** <https://orcid.org/0000-0002-7113-6031> Doutor em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Brasil. [Eugenio.merino@ufsc.br](mailto:Eugenio.merino@ufsc.br)

### RESUMO

A correta gestão da qualidade pode trazer diversos benefícios para a empresa, desde a redução de custos operacionais até o aumento do número de clientes. Neste contexto, diversas melhorias podem ser implantadas para impulsionar um empreendimento durante a pandemia de Covid-19. O presente artigo caracteriza-se como um estudo de caso. Neste estudo foram aplicadas as ferramentas de avaliação da qualidade como meio para proposição de melhorias estratégicas em conjunto de indicadores para a mensuração do seu nível de qualidade. O objetivo principal deste trabalho foi propor melhorias através de indicadores de qualidade para melhoria de uma empresa do setor alimentício no ramo de frutos do mar. A presente pesquisa é caracterizada como exploratória, de natureza aplicada e com método científico indutivo, o procedimento técnico utilizado para realizar esta pesquisa foi o estudo de caso aplicado. Com base nos dados e informações coletados durante a pesquisa, pôde-se determinar diversos indicadores da qualidade e conseqüentemente melhorias apropriadas à empresa estudada.

**Palavras-chave:** COVID-19. Gestão da qualidade. Indicadores da qualidade. Setor Alimentício.

### ABSTRACT

Correct quality management can bring several benefits to the company, from reducing operating costs to increasing the number of customers. In this context, several improvements can be implemented to boost an enterprise during the Covid-19 pandemic. This article is characterized as a case study. In this study, quality assessment tools were applied as a means of proposing strategic improvements in a set of indicators to measure their quality level. The main objective of this work was to propose improvements through quality indicators to improve a company in the food sector in the seafood business. The present research is characterized as exploratory, of an applied nature and with an inductive scientific method, the technical procedure used to carry out this research was the applied case study. Based on the data and information collected during the research, it was possible to determine several quality indicators and, consequently, appropriate improvements to the studied company.

**Keywords:** Covid-19. Quality management. Quality indicators. Food Sector.

Recebido em 08/02/2021. Aprovado em 29/04/2021. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.  
<https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1535>

## 1 INTRODUÇÃO

Um conjunto de casos de pneumonia vinculados a um novo coronavírus foi relatado pela China no final de dezembro de 2019, inicialmente em Wuhan, província de Hubei, e que se espalhou rapidamente em todo o país. (NISHIURA *et al.*, 2020; Ferrer 2020). Com o início da pandemia ocasionada pelo novo “Coronavírus da Síndrome Respiratório Aguda Grave 2 (SARS-CoV02) o Governo Federal emitiu em 03 de fevereiro de 2020 a Portaria Nº 188 do Ministério da Saúde com a seguinte consideração: Declaração de Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional pela Organização Mundial da Saúde em 30 de janeiro de 2020 (BRASIL, 2020). Até 19 de novembro de 2020 foram confirmados 55.928.327 casos de infecção em todo o mundo e mais de 1.300.000 mortes (BCC News, 2020)

Diante do processo de fechamento de fronteiras e isolamento social, diversos setores da economia foram afetados, assemelhando-se aos problemas detectados por Mckibbin e Fernando (2020) sobre os efeitos macroeconômicos da epidemia SARS em 2003, como o aumento dos custos operacionais dos negócios e reavaliação dos países ricos, motivados pela redução no consumo de diversos bens e serviços. Os autores ainda afirmam que com a evolução da doença e seus impactos econômicos incertos, torna-se uma tarefa complexa formular uma resposta de políticas macroeconômicas apropriada.

Segundo o relatório semestral sobre a região da América Latina e Caribe, a economia brasileira deverá sofrer uma contração de 5,0% em 2020, pois terá de enfrentar problemas de exportação do petróleo, interrupção do crescimento econômico, redução do consumo privado e aumento de desemprego (MUNDIAL, 2020). Ferreira Junior e Rita (2020) apontam que a pandemia da Covid-19 expôs fragilidades na economia, como queda nos preços de petróleo, em commodities, em empregos, enfraquecimento da moeda, aumento da dívida pública e recessão no Brasil e no mundo.

No Estado de Santa Catarina, especificamente em Florianópolis, diversos setores foram atingidos com as medidas de distanciamento e isolamento social, dentre eles, destaca-se o setor de serviços, que em 2016 foi o segmento mais significativo com aproximadamente 73,6% do componente do Produto Interno Bruto (PIB), segundo dados do Caderno de Desenvolvimento de Santa Catarina - Florianópolis (SEBRAE, 2019b; FLORIANÓPOLIS 2020a; 2020b; 2020c; 2020d; 2020e)

Uma projeção apresentada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Santa Catarina (ABRASEL-SC), aponta que cerca de 50 mil trabalhadores do setor terão os contratos suspensos e cerca de 30 mil serão demitidos durante o período da pandemia de coronavírus. O impacto no setor – que representa 5% do PIB do Estado – foi avassalador, em um cenário em que 31,6% dos estabelecimentos já apresentavam dificuldades financeiras anteriores à necessidade de isolamento social, conforme dados divulgados pela entidade.

Neste cenário, torna-se imprescindível a utilização de iniciativas inovadoras que busquem mitigar os impactos da pandemia, para isso, é necessário o uso adequado de indicadores de desempenho da qualidade. Neste contexto, o objetivo principal deste trabalho foi identificar e analisar as iniciativas de inovação de uma empresa do setor de serviço da Florianópolis, empresa referência do setor alimentício no ramo de frutos do mar, localizado na região do Ribeirão da Ilha, da cidade de Florianópolis do Estado de Santa Catarina, e propor melhorias através de indicadores de qualidade.

## 2 SUPORTE TEÓRICO

Para dar embasamento à pesquisa, buscou-se para o suporte teórico estudos relevantes nas áreas do Setor alimentício, Gestão da Qualidade e Indicadores da Qualidade.

### 2.1 Bares e Restaurantes

O hábito de comer fora de casa é crescente no País e, no último levantamento feito pelo IBGE, correspondia a 31,1% de todo o gasto dos brasileiros com alimentos, com bares e restaurantes presentes nos

5.570 municípios brasileiros. O setor de Alimentação Fora do Lar (AFL) congrega um milhão de negócios e gera seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil, representando atualmente 2,7% do PIB nacional (IBGE 2018; SEBRAE, 2019a). Bezerra *et al* (2017) observam que os locais que possuem maior frequência de aquisição de alimentos para consumo fora de casa são as lanchonetes e os restaurantes.

Este mercado tem uma participação significativa e crescente no setor alimentício e na geração de empregos diretos e indiretos, principalmente nos grandes centros urbanos e, portanto, demanda atenção redobrada dos diversos segmentos da sociedade (LEAL, 2015). Abrasel (2020) defende que o setor de AFL é o que mais emprega nacionalmente e conta ainda com um enorme potencial na geração de mais postos de trabalho.

Por trás dos números grandiosos e da importância social deste setor estão mais de dois milhões de empresários que, com seus negócios, geram emprego, fomentam a gastronomia brasileira, oferecem à população alternativas de lazer e promovem mudanças positivas nas vizinhanças em que seus estabelecimentos estão localizados. É onde a missão da Abrasel encontra eco: ruas vivas, cidadãos com melhor qualidade de vida e um empreendedor mais simples (ABRASEL, 2020).

## 2.2 Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade pode ser definido como grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz requisitos (ABNT NBR ISO 9000:2015). De acordo com Prazeres (1996) a qualidade é o que o cliente quer e a maneira como ele julga isso, em síntese é uma busca constante pela excelência. A qualidade de um produto ou serviço pode ser diferente para o mesmo cliente em diferentes tempos ou condições. As necessidades e expectativas do cliente geralmente são traduzidas em características com critérios especificados e podem incluir aspectos como usabilidade, desempenho, segurança, entre outros (SILVA, 2009).

Os conceitos de qualidade vêm mudando ao longo dos anos (PALADINI, 2009; CARVALHO; PALADINI, 2012). No início da utilização do conceito de qualidade dentro das indústrias, a sua aplicação recaía principalmente na durabilidade do produto, posteriormente na marca. A marca expressa confiança e confiabilidade, porém atualmente o conceito de qualidade, tem recaído sobre aspectos ligeiramente subjetivos e, por vezes, difíceis de mensurar, como o atendimento dos requisitos do cliente e do mercado (PIZONI; GUIMARÃES; PALADINI, 2019).

Para Pizoni; Guimarães e Paladini (2019) enquanto, para um produto, a qualidade transparece na sua conformidade com exigências previamente estabelecidas que satisfaçam as expectativas dos clientes, a percepção de qualidade de um serviço é muito mais subjetiva e abrangente. De acordo com Lopes (2014), a produção e o consumo de um serviço acontecem geralmente ao mesmo tempo, além de que os serviços possuem uma subjetividade na sua avaliação da qualidade, uma vez que o consumidor integra o processo produtivo.

Ainda que a gestão da qualidade tenha sido caracterizada de diversas maneiras, sob diversas abordagens, um fato é comum em relação a todas elas, o foco no cliente/usuário, com melhoria contínua e apoio a tomada de decisões (HELLSTEN; KLEFSJÖ, 2000). Molina-Azorín *et al.* (2009) corrobora dizendo que a gestão da qualidade deve ser vista como um conjunto de ações de gestão direcionados a toda empresa, visando fornecer produtos e/ou serviços que contemplem os requisitos exigidos pelos clientes em termos de expectativa e funcionalidade.

De acordo com Yeung, Cheng e Lai (2005) as práticas associadas à gestão da qualidade, de maneira geral, retratam um conjunto bem definido e integrado de processos baseados na qualidade de entrega, ou seja, características de um produto e/ou serviço que satisfazem uma demanda definida pelos clientes. A gestão da qualidade busca definir quais características o mercado deseja e torná-las viáveis, dessa maneira, a organização estaria tomando uma postura proativa decorrente de uma informação previamente obtida. Neste contexto, Paladini (2009) descreve que uma ação estratégica seria como se lançar à frente e criar elementos que influenciam possíveis consumidores, ou seja, ao invés de descobrir necessidades, criá-las.

Paladini (2011) defende que para o processo de avaliação da qualidade, torna-se necessário o uso adequado de indicadores mensuráveis, sendo expressos por números, em valores associados a escalas

contínuas. Segundo o autor, as características básicas dos indicadores são: (1) Objetividade: Mensuráveis e utilizam escalas contínuas; (2) Clareza: Perfeitamente compreensíveis, sem suporte teórico e de uso universal; (3) Precisão: Não comportam duplicidade de interpretações. São entendidos por todos da mesma forma; (4) Viabilidade: Não requerem informações não disponíveis, nem se referem a uma realidade diferente daquela que existe na empresa; (5) Representatividade: Espelham a realidade da organização e expressam o que ocorre na situação em que são aplicados; (6) Visualização: Permitem rápida visualização do processo sob avaliação. Resumidos, sem perder a abrangência (imagens); (7) Ajuste: Adaptados à realidade em que se inserem; (8) Unicidade: Não são usados de forma distinta em situações similares; (9) Alcance: Visão de processo, além da avaliação local. Ênfase nas causas; e, (10) Resultados: Não são cartas de intenções, mas expressam resultados alcançados. Envolvem a avaliação da relação direta entre causa e efeito, ações e resultados.

Indicador da qualidade é um mecanismo mensurável e definido em bases quantitativas. Todo indicador avalia, de forma direta ou não, o impacto do produto sobre o consumidor. Pode, por exemplo, avaliar a satisfação que o uso de um produto gera no consumidor ou o nível de interesse que o produto desperta (CARVALHO; PALADINI, 2012). Para Martins e Costa Neto (1998) os indicadores de desempenho surgiram com objetivo de sistematizar, acompanhar e implementar diretrizes a fim de garantir satisfação dos grupos dos *stakeholders*, e cada grupo tem interesses diferenciados que variam, conforme característica de cada empresa.

Entende-se que esses indicadores também estão associados a ambientes: *inline*, *on-line* e/ou *off-line*, mostrando-se eficientes quando a sua mensuração (PIZONI; GUIMARÃES; PALADINI, 2019). Em relação aos ambientes, Paladini (2011) faz a seguinte classificação:

- **Inline:** enfatiza o processo produtivo, possui como características fundamentais a ausência de defeitos, a capacidade de produção, estratégias de operação, produtividade, otimização dos processos e atendimentos às especificações. As restrições do ambiente *Inline* não consideram o cliente e suas necessidades, suas necessidades e convivência, e nem estratégias de mercado.
- **Offline:** destacam-se as atividades que dão suporte à produção, e as atividades que influenciam ou afetam o processo produtivo, estando direcionada para a ação de pessoas e de setores que não atuam diretamente com o processo produtivo.
- **On-line:** aponta as relações com o mercado, observando a percepção de necessidade ou convivência de clientes e consumidores, com reação imediata às mudanças.

Ainda segundo o autor, um indicador fica definido se for associado a conjunto de dados em relação ao indicador com o contexto da avaliação e a sua estrutura. Para tal, torna-se necessário associá-los às informações básicas, que são descritivos no quadro 1:

Quadro 1 - Informações básicas do indicador

Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
Determinar o que será avaliado, com objetivo geral e específico	Determinar a importância de proceder com a avaliação	Classificar o ambiente: <i>inline</i> , <i>offline</i> e/ou <i>on-line</i>	Definir o referencial para verificação da melhoria no processo

Fonte: Adaptado Paladini (2011).

Além disso, o autor destaca que o indicador possui estrutura que está dividida em: elemento, fator e medida. O elemento está relacionado ao contexto, situação ou natureza que caracteriza o indicador; o fator é a combinação de componentes em um mesmo contexto, e a medida são as unidades com as quais medem-se os fatores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender os objetivos propostos por este estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada por método indutivo e abordagem qualitativa, já os objetivos descritos são exploratórios, e foi utilizado um estudo de caso (MARCONI; LAKATOS, 2011).

A pesquisa de natureza **Aplicada** define-se pelo seu interesse prático, ou seja, para que seus resultados sejam aplicados ou utilizados na resolução de problemas que ocorrem na realidade (GIL, 1991). Para Silva e Menezes (2005), o método científico **Indutivo** é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos, onde a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta.

No que diz respeito à abordagem **Qualitativa**, Girotti (2017) salienta que esta busca compreender os fenômenos humanos, obtendo deles uma visão detalhada e complexa por meio de uma análise científica do pesquisador. Desta forma os dados, obtidos através das análises, serviram como subsídios para a criação e definição das ações para o negócio. Os **objetivos Exploratórios** visam proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, e o **Estudo de Caso** envolve o aprofundamento no estudo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991).

Para a realização do estudo no restaurante, foi apresentada ao Diretor da empresa uma carta de autorização com os objetivos da pesquisa. Foram enviados os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e Termos de Consentimento para Uso de Imagem e Voz para os envolvidos, com a apresentação dos objetivos e a relevância da participação do operador na pesquisa.

#### 3.1 Etapas da Pesquisa

A metodologia para o desenvolvimento deste estudo se divide em três etapas, a primeira referente ao levantamento de referencial teórico sobre o tema, a segunda etapa com a pesquisa de campo, onde foi realizado uma entrevista com o proprietário do empreendimento e o monitoramento *"in loco"*, para identificar o histórico da empresa e quais ações foram tomadas para o enfrentamento às dificuldades impostas pelas medidas de distanciamento social, no contexto da COVID19.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada no dia 19/11/2020 às 19:00, via plataforma Meet, com o Diretor do restaurante Ostradamus, com duração de duas horas, nesta entrevista foram levantadas informações sobre o funcionamento do restaurante e dados estatísticos sobre o negócio, pois de acordo com Gil (2019) e Martin e Hanington (2017) a entrevista é adequada para a obtenção de uma multiplicidade de informações dos participantes, pois permite coletar dados e informações quantitativas e qualitativas de maneira fácil e rápida. O monitoramento *in loco*, foi realizado em dois momentos, com dias e horários distintos, o primeiro em 21/11/2020 das 11 h às 15 h, e o segundo em 16/01/2021 das 16 h às 21 h, onde os pesquisadores tinham como objetivo observar o comportamento do ambiente frente às ações adotadas pelo restaurante.

Na terceira etapa, foram realizadas a proposição de melhorias no processo e a criação de indicadores quantitativos para a avaliação destas melhorias.

### 4 ESTUDO DE CASO

Para dar embasamento à pesquisa, buscou-se para o suporte teórico estudos relevantes nas áreas do Setor alimentício, Gestão da Qualidade e Indicadores da Qualidade.

#### 4.1 Caracterização da Empresa

Este estudo trata de uma empresa referência do setor alimentício no ramo de frutos do mar, chamado Ostradamus, localizado na região do Ribeirão da Ilha na Ilha de Florianópolis do Estado de Santa Catarina. O empreendimento surgiu a partir de um problema detectado em meados de 1995/96, uma vez que o

empreendedor tinha uma oficina mecânica que não trazia rentabilidade desejada. Em 1997, com o crescimento da região, surgiu a necessidade de locais para AFL, neste cenário, o empreendedor resolveu fechar a oficina e abrir uma lanchonete, que em 1998, viria a ser o Ostradamus.

A empresa possui duas unidades, a matriz localizada no Ribeirão da Ilha e a filial localizada em Coqueiros, contudo o trabalho se concentrou na primeira unidade, visto que a segunda foi inaugurada em 2019 e os dados sofreram fortes impactos por conta da pandemia.

A primeira unidade disponibiliza estrutura em três ambientes principais para atender os consumidores. O primeiro da recepção com bancos, cadeiras, mesas, balcão de atendimento rápido e banheiro disponível; o segundo sendo o salão principal em dois níveis, ambos com decoração típica de obras artísticas advindas dos artesãos locais, balcão de recepção da entrada, balcão de atendimento, mesas com tampos de vidro de diversos tamanhos e cadeiras, adega e um aquário na entrada, de ostras vivas sendo depuradas. O terceiro ambiente é o Trapiche, que recebe clientes que optam pelo trajeto marítimo, e aqueles que preferem um ambiente que passem a sensação de estar ao ar livre.

Figura 1 - Ambientes da Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Em relação ao atendimento, o restaurante tem sistema de reserva de mesa, via *whatsapp*, o contato e o cardápio podem ser acessados pelo site. Quanto aos dias e horários, de terça a sábado e domingos e feriados, das 12 h às 22 h 30 e das 12 h às 17 h, respectivamente. Nos períodos de alta estação (dezembro, janeiro e fevereiro) têm uma média de 11 mil atendimentos por mês, sem contar a primeira semana de janeiro e a semana de carnaval, pois nesses períodos são aproximadamente 5 mil atendimentos.

No site do restaurante <<https://www.ostradamus.com.br/>>, é possível observar informações da história da empresa e do Chef, a lista dos prêmios nacionais e internacionais conquistados e as principais características da Adega; a apresentação, a descrição dos ambientes e das cozinhas, além do Tour 360° de ambos restaurantes; especificação do processo de cultivo e depuração das Ostras; a listagem do cardápio e dos eventos realizados, além da possibilidade de fazer o contato para fixar parcerias para novos eventos; a localização com data, horários e os contatos, seja por telefone ou enviando uma mensagem.

#### 4.1.1 A Entrevista e o Monitoramento

Com a pandemia da COVID19 e as medidas de restrições, higiene sanitária e isolamento social impostas pelo Estado, a empresa teve que se readaptar. Para entender como foi esse processo e quais medidas foram tomadas, foi realizada uma entrevista virtual semiestruturada, via plataforma de reunião *on-line*. A seguir, apresentam-se as perguntas que serviram como norte na entrevista.

##### **Dados gerais da empresa para auxiliar na sua caracterização.**

1. Nome do Proprietário:
2. Nome da Empresa:
3. Idade do Proprietário:
4. Localização:
5. Ramo de atuação:
6. Possui filiais:
7. Localização das filiais:

8. Quando você iniciou a empresa:

**Dados gerais da média do atendimento do ano de 2019.**

- 9. Qual média de atendimento mensal na baixa temporada (ano referência 2019):
- 10. Qual média de atendimento mensal na alta temporada (ano referência 2019):
- 11. Qual a estratégia de comercialização adotada antes da pandemia?
- 12. Qual o seu principal fator de diferenciação em relação à concorrência?

**Dados gerais da média do atendimento dos meses de 2020, até o segundo quadrimestre.**

- 13. Nos meses de janeiro e fevereiro (pré-pandemia), o atendimento/fluxo ficou no projetado em 2019, para 2020?
- 14. Nos meses de março, abril, maio, junho de 2020 como ficou o fluxo de atendimento?
- 15. Nos meses de julho e agosto de 2020, como ficou o fluxo de atendimento?

**Das estratégias adotadas durante a Pandemia e projeções futuras.**

- 16. Quais foram os principais pontos que você teve que inovar durante o período da pandemia para se manter no mercado?
- 17. Qual a estratégia de comercialização adotada durante a pandemia?
- 18. Quais iniciativas foram necessárias implementar durante a pandemia?
- 19. Quais foram as principais dificuldades encontradas para implementação dessas iniciativas?
- 20. Quais delas serão implementadas permanentemente pós-pandemia?
- 21. Na sua percepção, quais serão os principais desafios após a pandemia?
- 22. Como você projeta o seu mercado após a pandemia?
- 23. Alterações que você fez no seu modelo de negócios para atender as necessidades impostas pela pandemia, serão mantidas após a pandemia, mesmo com a reabertura total do comércio?
- 24. Você pretende elaborar um novo modelo de negócios, após a pandemia?
- 25. Em relação ao Layout, houve alterações na disposição das mesas e posicionamentos dos funcionários?

Para realizar o monitoramento, os pesquisadores foram ao restaurante, em dias e horários de funcionamento distintos, a fim de observar as ações adotadas, e como isso, alterou na disposição do arranjo físico dos elementos dos ambientes e no fluxo dos funcionários e clientes.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÕES

A empresa tomou algumas ações para mitigar os problemas, essas foram divididas em três fases, atendendo aos decretos da cidade de Florianópolis. A primeira com o fechamento total do estabelecimento, a segunda com o retorno parcial das atividades, mas com proibição do atendimento presencial, e o terceiro com a liberação do retorno das atividades com algumas restrições, conforme quadro 2.

Quadro 2 - Ações tomadas conforme fases e decretos

FASES	DECRETOS	RESUMOS	AÇÕES
1	Nº 21.347 16/03/2020	Dá nova redação às medidas gerais de enfrentamento ao COVID.	Higienização do ambiente; Organização e recondicionamento dos insumos.
2	Nº 21.459 17/04/2020  Nº 21.733 11/07/2020	Autoriza a retomada do comércio de rua, hotéis, pousadas e similares. Restaurantes e atividades correlatas, poderão funcionar na modalidade <i>Delivery</i> , <i>Take out</i> e <i>Drive Thru</i> .	Entrega por <i>Delivery</i> ; Geração de conteúdo em plataformas digitais (sistema de <i>Live</i> ).
3	Nº 21.471 21/04/2020  Nº 22.124	Recepção das Portarias estaduais que flexibilizam as atividades: Portarias nº 244/2020 (hotéis/pousadas/albergues,	Aperfeiçoamento do cardápio; Treinamento da Equipe, com ênfase nas normas sanitárias; Adaptação do <i>Layout</i> ;

07/10/2020	restaurantes/bares/cafés, comércio em geral, nº 256/2020 (restaurantes e afins) Novas medidas de enfrentamento e combate ao Covid-19. Todas elas válidas para o Município de Florianópolis e cidades vizinhas: São José, Palhoça e Biguaçu.	Aplicação de Divisórias por mesas; Inclusão de Materiais de Higienização em vários setores; Higienização e Inspeção Diária.
------------	---	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação aos produtos, as Ostras e Vinhos são os principais e ambos sofreram forte impacto na pandemia. O primeiro por conta da escassez do produto devido às limitações e restrições provenientes dos decretos federais e estaduais, além disso, com os restaurantes fechados, houve a diminuição do consumo dos produtos e, conseqüentemente, diminuiu a oferta. Com o fechamento das fronteiras, a compra dos vinhos importados foi limitada e houve a dificuldade de reposição do estoque e com isso houve a escassez, e com a abertura progressiva dos restaurantes, houve o aumento da procura e, com isso, a necessidade de transferir a percentual de aumento para o consumidor final. De forma semelhante, por conta da retração da produção nas vinícolas, a aquisição dos vinhos nacionais sofreu impacto, contudo, a logística de compra e recebimento, por conta de os fornecedores estarem localizados na região Sul do país, agilizou no processo de resolução do problema.

Com o objetivo de atender às necessidades impostas pela pandemia do COVID19, foram propostas 10 melhorias no produto e serviço do restaurante, visando potencializar a sua atuação perante seu respectivo mercado, e satisfazer os *stakeholders* envolvidos. As melhorias tiveram como embasamento a entrevista com o diretor da empresa, o suporte teórico e os decretos municipais e estaduais, e estão expressas no Quadro 3.

Quadro 3 - Melhorias Propostas

Melhoria	Para quê?	Como?	Stakeholder
Criação de um questionário para mensurar a expectativa dos clientes	Para que o restaurante possa receber informações do que o cliente espera do restaurante, antes de consumir	Criando um questionário para mensurar a expectativa dos clientes.	Clientes
Criação de um modelo de <i>feedback</i> dos clientes	Identificar em quais pontos atua com excelência e em quais pontos pode melhorar. Para que seja comparado com o questionário de expectativa.	Criando um questionário para mensurar a satisfação dos clientes.	Clientes
Aplicação de questionário de satisfação do empregado	Medir satisfação dos colaboradores com a empresa	Utilizando questionários.	Empregados
Avaliação da Qualidade com base na devolução dos pratos servidos	Mensurar o desempenho do setor e controle da qualidade do produto entregue	Calculando o indicador - Qualidade: Peças defeitos/peças produzida.	Clientes
Elaboração de sistema de reserva de mesa <i>on-line</i>	Controle do fluxo de clientes e mensurar a quantidade de clientes que consomem este serviço	Adição deste serviço no site.	Cientes e Empregados
Manter um estoque constante de frutos do	Para conseguir manter os preços dos pratos	Comprando grandes quantidades de peixes e	Fornecedores

mar, peixes e insumos alimentícios	produzidos com esses produtos, e para que não sofra tanto com a sazonalidade de preços da matéria prima.	frutos do mar na época de produção deles.	
Criação de novos pratos, utilizando frutos do mar	Para estimular novos frequentadores a frequentar o restaurante e atrair novos turistas que frequentam Florianópolis durante o verão.	Elaborando novos pratos, com a ajuda dos chefes do restaurante, porém utilizando os mesmos insumos que já utilizam no restaurante.	Empregados e fornecedores
Criação de Eventos em datas comemorativas do restaurante e festas tradicionais do calendário nacional.	Para atrair mais clientes ao restaurante.	Criando parcerias com fornecedores para que eles possam disponibilizar produtos com valor mais baixo nestas datas.	Clientes, Empregados, Fornecedores e Sociedade
Criação de um menu auto indicativo para degustação de vinho. - Exemplo: prato 1, combina com vinho 5, 8, 9 e 20 do menu.	Para que os consumidores tenham uma experiência gastronômica ainda mais prazerosa.	Indicando para cada prato, qual vinho, tipo de vinho ou bebida quente acompanha e harmoniza melhor com aquele prato.	Cliente e Empregados
Criação do Cardápio Digital	Otimizar o tempo no atendimento, dar mais autonomia ao cliente e diminuir o consumo do papel.	Utilizando sistema de QR-CODE.	Clientes, empregados e sociedade

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 6 RESULTADOS

A necessidade de desenvolver métodos de avaliação objetivos tem determinado o crescente interesse das organizações em investir em mecanismos quantitativos de fácil visibilidade (PALADINI, 2011). A partir desse pressuposto, foram desenvolvidos indicadores, divididos em dois grupos, para as melhorias propostas no item 5.

Os indicadores do primeiro grupo estão relacionados ao treinamento, rotatividade, aceitação dos novos produtos e serviços, desperdícios e cultura organizacional, são:

Quadro 4 - Indicadores do primeiro grupo

Indicador	Objetivo	Justificativa	Ambiente	Padrão
1.1	Aceitação de novos produtos	Determinar se haverá aumentos nas vendas dos frutos do mar	On-line	No mínimo, 90%.
1.2	Aceitação de novos produtos	Determinar se haverá aumento nas vendas dos vinhos	On-line	No mínimo, 90%.

1.3	Avaliar a aceitação de novos serviços	Determinar se haverá aceitação do Cardápio Digital	<i>On-line</i>	No mínimo, 90%.
1.4	Avaliar o tempo de atendimento	Avaliar se haverá aceleração no atendimento do setor responsável	<i>Inline</i>	No mínimo, 10%.
1.5	Reduzir rejeições	Otimizar tempo de produção	<i>Inline</i>	Zero (custos e tempo).
1.6	Avaliar a qualidade do atendimento	Avaliar a satisfação do cliente	<i>On-line</i>	100% de satisfação.
1.7	Determinar o nível de rotatividade advinda da reserva de mesa	Determinar se haverá aumento na adesão ao serviço	<i>On-line</i>	No mínimo, 30%.
1.8	Determinar o nível do estoque dos frutos do mar	Determinar se haverá redução do estoque	<i>Off-line</i>	No mínimo, 50%.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação à Estrutura dos Indicadores e Modelos Gerenciais:

Quadro 5 - Estrutura dos indicadores do primeiro grupo

<b>Indicador</b>	<b>Elemento</b>	<b>Fator</b>	<b>Medida</b>	<b>Modelo Gerencial</b>
1.1	Vendas	Acréscimo nos pedidos	Percentual / Trimestral	Estratégico
1.2	Vendas	Acréscimo nos pedidos	Percentual / Trimestral	Estratégico
1.3	Cultural	Aumento no uso	Percentual / Mensal	Estratégico
1.4	Rotatividade	Acréscimo nas visitas	Percentual / Mensal	Operacional
1.5	Rejeições	Redução média de tempo	Percentual / Mensal	Operacional
1.6	Cultural	Acréscimo nas visitas	Percentual / Mensal	Estratégico
1.7	Cultural	Acréscimo da adesão	Percentual / Mensal	Estratégico
1.8	Fornecedores	Diminuição do estoque	Percentual / Trimestral	Tático

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

O segundo grupo de indicadores estão relacionados às melhorias da publicidade e integração com a sociedade, são:

Quadro 6 - Indicadores do segundo grupo

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Ambiente</b>	<b>Padrão</b>
2.1	Avaliar a aceitação dos eventos	Avaliar o trabalho da publicidade	<i>On-line</i>	No mínimo, 10%.
2.2	Determinar o nível médio de rotatividade do restaurante mensal	Determinar se haverá redução da rotatividade em períodos de "baixa estação"	<i>On-line</i>	No mínimo, 30%.

2.3	Determinar o nível de rotatividade do restaurante em períodos festivos	Determina se haverá aumento da rotatividade neste período	<i>On-line</i>	No mínimo, 30%.
2.4	Avaliar o nível de satisfação dos empregados	Determinar se haverá aumento na submissão de currículos	<i>Inline</i>	No mínimo, 70%.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação com a Estrutura dos indicadores e Modelos Gerenciais:

Quadro 7 - Estrutura dos indicadores do segundo grupo

<b>Indicador</b>	<b>Elemento</b>	<b>Fator</b>	<b>medida</b>	<b>Nível de Gestão</b>
2.1	Vendas	Aumento nas visitas	Percentual / Anual	Estratégico
2.2	Rotatividade	Diminuição da rotatividade	Percentual / Anual	Estratégico
2.3	Rotatividade	Aumento da rotatividade	Percentual / Anual	Estratégico
2.4	Mão de obra	Acréscimo do recebimento de currículos	Percentual / Trimestral	Operacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 7 CONCLUSÕES

Os procedimentos se mostraram satisfatórios para a elaboração deste estudo, pois permitiram um desenvolvimento constante e eficiente das melhorias propostas por este trabalho, para a empresa em estudo. Os objetivos propostos por este trabalho foram atendidos da melhor forma, de modo a proporcionar melhorias viáveis e passíveis de serem implantadas no empreendimento e capazes de serem mensuradas quanto ao seu nível de qualidade.

As dificuldades impostas pela pandemia gerada pelo COVID19 foram diversas, desde o fechamento total ou parcial de empreendimentos do setor alimentício e a limitação de atendimentos destas empresas. O que por sua vez provocou uma necessidade de inovação no modelo de negócio das empresas deste setor, levando muitas empresas a trabalharem com a sua capacidade de público reduzido e até ao atendimento exclusivo por *delivery*.

Entende-se que independente da complexidade do contexto, as empresas devem promover e buscar estratégias de inovação com objetivo de alcançar a maior qualidade possível dos seus produtos e serviços. Corroborando a isso, Senhoras, Tekeuchi e Takeuchi (2007), Merino e Ogava (2012), destacam que uma empresa inovadora se diferencia dos seus concorrentes através de estratégias de produtos e serviços com valor agregado para o cliente, com a redução dos custos quando comparado ao concorrente, e/ou pela criação de um nicho de mercado.

Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma entrevista com o proprietário do restaurante, onde foram levantados dados, informações e aspectos sobre o empreendimento, que vieram posteriormente a servirem como base para fundamentação das melhorias propostas. Estas inovações desenvolvidas pela empresa tiveram como viés principal a concepção de melhorias, que futuramente viessem a servir como subsídios sólidos e fundamentados para o desenvolvimento de ações estratégicas para a evolução do empreendimento.

A empresa do caso estudado, mostrou-se inovadora quanto as suas estratégias adotadas para o enfrentamento da pandemia causada pelo Covid-19, apesar de estar localizada em uma região do extremo sul de Florianópolis, no bairro do Ribeirão da Ilha, onde os costumes locais e a cultura se mostram sólidos. A

empresa consolidou um novo modelo de atendimento ao consumidor, na modalidade de *delivery*, o qual não teve aceitação esperada pelos consumidores, devido ao nível de qualidade dos pratos entregues serem abaixo do esperado, isso motivado pelo sistema de logística de entrega. Entretanto, a empresa deve continuar aprimorando seu serviço e buscar alternativas para fidelizar seus consumidores, que estão impossibilitados ou impedidos de consumir no local.

A partir dos dados obtidos, os pesquisadores apresentaram uma proposta de modelo de avaliação da qualidade, divididos em dois grupos e com base nos indicadores *on-line*, *inline* e *off-line*. No que se refere a utilização de indicadores de qualidade, eles mostraram-se eficientes, mas alguns ainda se mostram dependentes de estudos mais profundos com a utilização de padrões mensuráveis. Além disso, foi possível avaliar quantitativamente cada melhoria proposta e verificar se o empreendimento está no rumo certo, para melhor atender os seus consumidores e adquirir mais clientes.

Destaca-se a importância de avaliar a qualidade deste setor, uma vez que envolvem variáveis complexas de se controlar, por causa do seu processo essencialmente dinâmico e os fatores culturais envolvidos. Com isso, justifica-se a indicação da avaliação de qualidade por métodos mensuráveis, uma vez que permite o controle contínuo e permanente, possibilitando a indicação de melhorias com rigor técnico e científico.

Como proposta de trabalho futuro, sugere-se a formulação de uma nova tabela de indicadores de qualidade com o auxílio da empresa, na intenção de propor um modelo de avaliação e desenvolvimento de melhorias contínuas para a empresa. Também se sugere como continuação deste trabalho a avaliação das melhorias através dos indicadores de qualidade após a sua aplicação.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ao Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade (NGD-LDU), ao POSDESIGN, ao PPGE e à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Agradecemos ao Sr. Jaime José de Barcelos, diretor do restaurante Ostradamus, pelo consentimento para realização da presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Abrasel**: trabalho, profissionalização e investimentos pelo desenvolvimento do Brasil. Trabalho, profissionalização e investimentos pelo desenvolvimento do Brasil. Disponível em: <https://sc.abrasel.com.br/abrasel/>. Acesso em: 05 dez. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: ABNT NBR ISO 9000:2015. Rio de Janeiro: ABNT, 2015. 59 p.

BCC NEWS (2020). **Gráficos mostram onde covid-19 está mais ativa e matou mais** - BBC News Brasil. BBC News Brasil. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-54339632>. Acesso em: 28 de outubro de 2020,

BEZERRA, Ilana Nogueira *et al.* Food consumed outside the home in Brazil according to places of purchase. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 51, 15, 2017. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102017000100214&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102017000100214&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 07 Dez. 2020. Epub Mar 23, 2017. <https://doi.org/10.1590/s1518-8787.2017051006750>.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020**. Brasília, 2020.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Paheco (org.). **Gestão da Qualidade: teorias e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2012. 219 p.

FERRER, Richard. Pandemia por Covid-19: el mayor reto de la historia del intensivismo. **Medicina Intensiva**, [s.l.], p. 1-5, April. 2020. Elsevier BV. <https://doi.org/doi:10.1016/j.medin.2020.04.002>

FERREIRA JUNIOR, Reynaldo Rubem; RITA, Luciana Peixoto Santa. **IMPACTOS DA COVID-19 NA ECONOMIA: limites, desafios e políticas**. Cadernos de Prospecção, Salvador, v. 13, n. 2, p. 459-476, abr. 2020.

FLORIANOPOLIS. **Decreto nº 21.347, de 16 de março de 2020**. Altera o decreto n. 21.340, de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da infecção humana pelo novo coronavírus (covid-19) e dá outras providências. Florianópolis: Câmara Municipal, [2020a]. Disponível em: <https://www.diariomunicipal.sc.gov.br/site/?r=site/acervoView&id=2421338>. Acesso em: 05 dez. 2020

FLORIANOPOLIS. **Decreto nº 21.459, de 16 de março de 2020**. Autoriza o funcionamento de atividades durante a emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da infecção humana pelo novo coronavírus (covid-19) e dá outras providências. Florianópolis: Câmara Municipal, [2020b]. Disponível em: [http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/17\\_04\\_2020\\_17.23.35.3b48d50b44ad7133f606a819b32fa2aa.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/17_04_2020_17.23.35.3b48d50b44ad7133f606a819b32fa2aa.pdf). Acesso em: 05 dez. 2020

FLORIANOPOLIS. **Decreto nº 21.733, de 11 de julho de 2020**. Retifica o caput do inciso xvi do art. 1º do decreto nº 21.729, de 2020, que dispõe sobre medidas unificadas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da infecção humana pelo novo coronavírus (covid-19) e dá outras providências. Florianópolis: Câmara Municipal, [2020c]. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/sc/f/florianopolis/decreto/2020/2174/21733/decreto-n-21733-2020-retifica-o-caput-do-inciso-xvi-do-art-1-do-decreto-n-21729-de-2020-que-dispoe-sobre-medidas-unificadas-para-enfrentamento-da-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-decorrente-da-infeccao-humana-pelo-novo-coronavirus-covid-19-e-da-outras-providencias?q=covid>. Acesso em: 05 dez. 2020

FLORIANOPOLIS. **Decreto nº 21.471, de 21 de abril de 2020**. Autoriza o funcionamento de atividades durante a emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da infecção humana pelo novo coronavírus (covid-19), nos termos da regulamentação estadual, e dá outras providências. Florianópolis: Câmara Municipal, [2020d]. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/f/florianopolis/decreto/2020/2148/21471/decreto-n-21471-2020-autoriza-o-funcionamento-de-atividades-durante-a-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-decorrente-da-infeccao-humana-pelo-novo-coronavirus-covid-19-nos-termos-da-regulamentacao-estadual-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 05 dez. 2020

FLORIANOPOLIS. **Decreto nº 21.124, de 07 de outubro de 2020**. Renova as medidas unificadas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da infecção humana pelo novo coronavírus (covid-19), ratifica portarias estaduais e dá outras providências. Florianópolis: Câmara Municipal, [2020e]. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=402492>. Acesso em: 04 dez. 2020

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 230 p.

GIROTTI, Marcio Tadeu. **Metodologia Científica**. Curitiba: Dtdcom, 2017. 156 p.

HELLSTEN, U.; KLEFSJÖ, B. TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. **The TQM Magazine**, v. 12, p. 238–244, 2000.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, SP, v. 17, n. 1, p. 123–132, 2015. DOI: 10.20396/san.v17i1.8634806. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/view/8634806>. Acesso em: 7 dez. 2020.

LOPES, Janice Correia da Costa. **Gestão da qualidade: decisão ou constrangimento estratégico**. 2014. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) - Universidade Europeia, Lisboa, 2014.

MCKIBBIN, W.; FERNANDO, R. **The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios**. CAMA Working Paper, [S.l.], 19/2020. Disponível em: <http://henryjenkins.org>. Acesso em: 07 dez. 2020.

MARTIN, Bella; HANINGTON, Bruce. **Universal Methods of Design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions**. [S.l.]: Rockport Publishers, 2017. 208 p.

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 298-311, dez. 1998. Disponível em: [http://www.dep.ufscar.br/admin/upload/ARTIGO\\_1148385976.PDF](http://www.dep.ufscar.br/admin/upload/ARTIGO_1148385976.PDF). Acesso em: 05 dez. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo, Atlas, 2011.

MERINO, Eugenio Andrés Díaz; OGAVA, Camila de Cássia das Dores. Inovação como fator de fortalecimento de microempresas e pequenas empresas através da gestão de design. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 8., 2012, Rio de Janeiro, RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2012. p. 1-12. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12\\_0454\\_3051.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0454_3051.pdf). Acesso em: 08 out. 2020.

MOLINA-AZORÍN, José F.; TARÍ, Juan J.; CLAVER-CORTÉS, Enrique; LÓPEZ-GAMERO, María D.. Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration. **International Journal Of Management Reviews**, [S.l.], v. 11, n. 2, p. 197-222, jun. 2009. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00238.x>.

MUNDIAL, Banco (org.). **Relatório semestral sobre a região da América Latina e Caribe: a economia nos tempos de covid-19**. Brasil: Grupo Banco Mundial, 2020. 66 p.

NISHIURA, Hiroshi *et al.* The Extent of Transmission of Novel Coronavirus in Wuhan, China, 2020. **Journal Of Clinical Medicine**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 1-5, 24 jan. 2020. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/jcm9020330>.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade: princípios, métodos e processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 240 p.

PIZONI, Renata; GUIMARÃES, Janaína Pereira; PALADINI, Edson Pacheco. Método de avaliação da qualidade para ambientes e trabalho compartilhado. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 122-135, 1 jan. 2019. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p122-135.788>.

PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de Termos da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996. 456 p. ISBN: 9788522413850.

SABRAE (org.). **O Setor de Alimentação Fora do Lar Conectado com o Futuro**. (2019a). Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigoshome/o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-conectado-com-o-futuro,cfeda9710ca8c610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 7 dez. 2020.

SABRAE (org.). **Cadernos de Desenvolvimento**: Florianópolis. (2019b). Disponível em: <https://datasebrae.com.br/municipios/sc/m/Florianopolis%20-%20Cadernos%20de%20Desenvolvimento.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2020.

SENHORAS, Elói Martins; TAKEUCHI, Kelly Pereira; TAKEUCHI, Katiuchia Pereira. Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais SEGet**. Resende: Aedb, 2007. v. 9. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/418\\_artigos2007EGET\\_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/418_artigos2007EGET_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf). Acesso em: 25 abr. 2020.

SILVA, Cristiane Aiub Araújo da. **Avaliação Estratégica da Qualidade: um estudo de caso de uma construtora de médio porte do ramo imobiliário**. 2009. 76 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 139 p.

IBGE (org.). **Perfil das despesas no Brasil: indicadores selecionados**. indicadores selecionados. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/24786-pesquisa-de-orcamentos-familiares-2.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 05 dez. 2020.

YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E; LAI, K. H. An empirical model for managing quality in the electronics Industry. **Production and Operations Management**, v. 14, n. 2, p. 189-204, 2005.